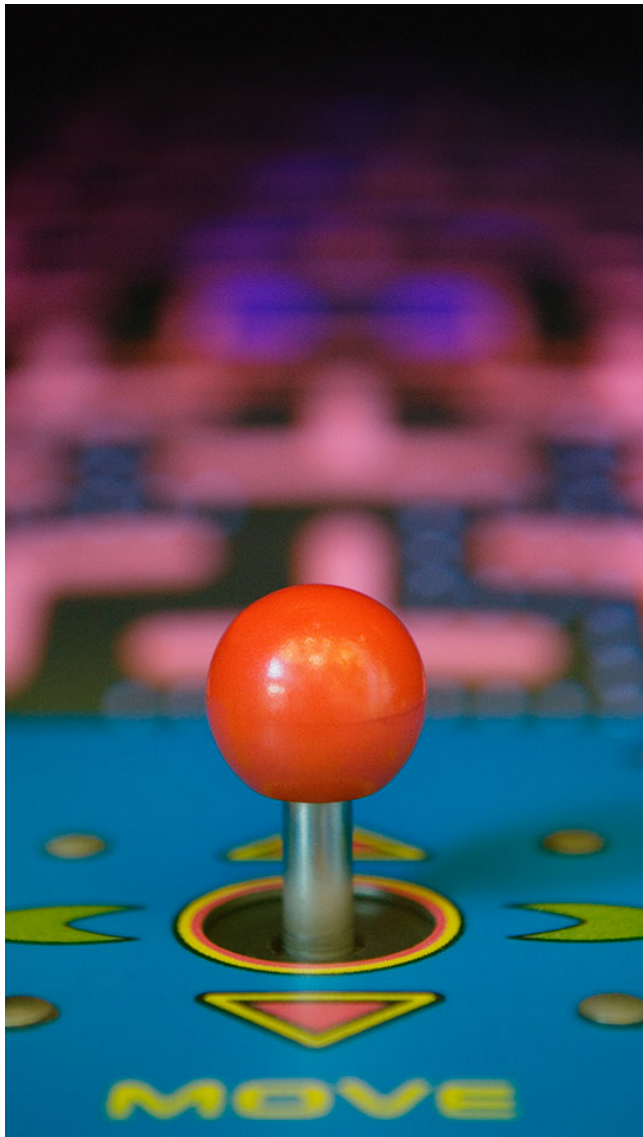


4 maneras de mejorar sus habilidades de pensamiento estratégico

por [Nina A. Bowman](#)

27/12/2016



Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Si alguna vez has recibido comentarios de que «necesitas ser más estratégico», sabes lo frustrante que puede sentirte. Para agregar insulto a la lesión, la retroalimentación rara vez viene con ninguna orientación concreta sobre qué hacer al respecto. Una de mis clientes de coaching, Lisa, vicepresidenta de RRHH, se encontraba en esta situación y explica: «Me dijeron que pensara en un panorama más amplio y que fuera más estratégico. Sentía que me habían dado la definición de una palabra

usando la misma palabra. Simplemente no fue de ayuda».

Entonces, ¿qué pasos específicos *lata* usted toma para ser más estratégico en su papel actual?

Empieza por cambiar tu mentalidad. Si usted cree que el pensamiento estratégico es sólo para altos ejecutivos, piénselo de nuevo. Puede y debe ocurrir en todos los niveles de la organización; es una de esas partes no escritas de todas las descripciones de puestos. Ignore este hecho y corre el riesgo de que se le pase una promoción, o de que se le recorte el presupuesto porque la contribución estratégica de su departamento no está clara.

Una vez que haya aceptado que es parte de su trabajo, concéntrese en desarrollar cuatro habilidades clave que demuestren su destreza estratégica.

Saber: Observar y buscar tendencias

Lisa no estaba viendo el panorama general. Debido a la cantidad de trabajo que tenía y al ritmo al que necesitaba hacerlo, a menudo adoptó un enfoque de «cabeza abajo» en su trabajo y no logró «levantar» y observar las tendencias internas y externas. Le faltaba información clave que pudiera ayudarla a centrarse, priorizar y ser proactiva en el tratamiento de los problemas de talento para su empresa de rápido crecimiento. Como Lisa se acercó a su trabajo de una manera transaccional, simplemente obteniendo la siguiente contratación, no reconoció que necesitaba un enfoque completamente nuevo para la contratación y retención.

Para ser estratégico, necesita una comprensión sólida del contexto de la industria, las tendencias y los impulsores del negocio. Una apreciación intelectual de la importancia de incorporar datos actuales y buscar tendencias no es suficiente. También tiene que:

- Conformar un ejercicio rutinario para explorar y sintetizar las tendencias

internas de tu trabajo diario. Por ejemplo, preste atención a los problemas que se plantean una y otra vez en su organización y sintetice los obstáculos comunes que enfrentan sus colegas.

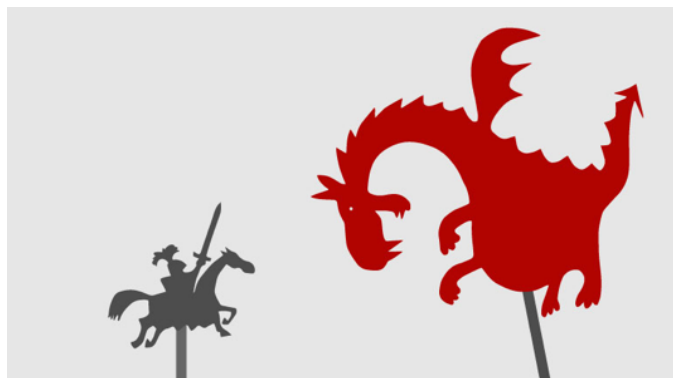
- Sea proactivo a la hora de conectarse con sus compañeros tanto en su organización como en su sector para comprender sus observaciones sobre el mercado. A continuación, comparta sus hallazgos a través de su red.
- Comprenda la información y la perspectiva únicas que proporciona su función y defina su impacto en la estrategia de nivel corporativo.

Piense: Haga las preguntas difíciles

Con una nueva comprensión de las tendencias y los problemas, puede practicar el pensamiento estratégico preguntándose: «¿Cómo puedo ampliar lo que considero?» Las preguntas son el lenguaje de la estrategia. Lisa llegó a apreciar que su vida y experiencia previa le dieron una lente estratégica única, pero miope. Así que ella se esforzó para aumentar sus habilidades de toma de perspectiva e investigación. Al volverse más curiosa, y mirar la información desde diferentes puntos de vista, fue capaz de reducir su miopía y ver diferentes posibilidades, diferentes enfoques y diferentes resultados potenciales.

SERIE DE TU EQUIPO Y TÚ

Pensar estratégicamente



4 maneras de mejorar sus habilidades de pensamiento estratégico

by Nina A. Bowman

Haga que el pensamiento estratégico sea parte de su trabajo

Por ejemplo, al trabajar en un proyecto de retención de empleados, se preguntó: «¿Cómo se ve el éxito en el primer año?» «¿Cómo se ve en el tercer año?» «¿Qué podría afectar el resultado de una manera negativa?» «¿Cuáles son los primeros signos de éxito/fracaso?» «¿Qué deben entender los socios comerciales para garantizar su éxito?» y «¿Los resultados apoyan los objetivos más amplios de la organización?» Al hacer estas preguntas difíciles primero,

by Ron Carucci

6 maneras de seleccionar candidatos a puestos de trabajo para el pensamiento estratégico

by John Sullivan

reconoció que podía interactuar mejor con colegas y altos ejecutivos desde el principio de maneras que beneficiarían al proyecto, y ayudaría a dar forma a la percepción de que era reflexiva y estratégica.

Habla: Sonido estratégico

Los pensadores estratégicos también saben hablar el idioma. Priorizan y secuencian sus pensamientos. Estructuran su comunicación verbal y escrita de una manera que ayuda a su público a centrarse en su mensaje central. Desafían el statu quo y hacen que la gente hable de suposiciones subyacentes. Aquellos que son realmente hábiles llevan a la gente a través del proceso de identificación de problemas, conformando un entendimiento común y enmarcando elecciones estratégicas.

Si esto suena complejo, es porque lo es. Pero hay maneras de comenzar a perfeccionar estas habilidades:

- Agregue más estructura a su comunicación escrita y verbal. Agrupe y ordene lógicamente sus puntos principales, y mantenga las cosas lo más sucinto posible.
- Imprima a su audiencia dándoles un aviso sobre los temas generales que desea abordar para que estén preparados para participar en una conversación de nivel superior, no solo los detalles tácticos.
- Practica dando la respuesta primero, en lugar de llegar a tu punto principal.

Lisa no se dio cuenta de que la forma en que hablaba creaba la percepción de que no era estratégica. Ella se puso a cambiar eso. En primer lugar, centrando sus contactos personales con su Director de Recursos Humanos en discusiones de

alto nivel y dejando temas tácticos al correo electrónico. Eligió una o dos áreas estratégicas en las que enfocar. y se aseguró de enmarcar las cuestiones en el contexto de las principales prioridades de las CHRO y del CEO.

Actúa: Haga tiempo para pensar y abrazar el conflicto

En la fase inicial de nuestro trabajo juntos, Lisa mantuvo un horario lleno de atascos, corriendo de reunión en reunión. A la Relatora Especial le resulta difícil contribuir estratégicamente sin tiempo para reflexionar sobre las cuestiones y reflexionar sobre las opciones. Reconociendo que no estaba aportando todo su valor a la mesa, comenzó a evaluar sus tareas basándose en la urgencia y la importancia que se describe en Matriz 2 x 2 de Stephen Covey. Dejó de ir a reuniones en las que no necesitaba estar. Ella bloqueó el tiempo de pensamiento en su calendario y lo honró, tal como lo haría en otras reuniones. Y ella luchó contra la culpa inicial de «¿Estoy haciendo un trabajo real cuando estoy sentado en mi escritorio pensando?»

Lisa también practicó otras habilidades clave. Aprendió a abrazar el debate y a invitar al desafío, sin dejar que se ponga personal para poder hacer preguntas difíciles. Para ello, se centró en los temas, no en las personas, y utilizó compañeros neutrales para desafiar su pensamiento. Para manejar la inevitable ambigüedad que surge cuando haces más preguntas, Lisa también aprendió a aclarar sus criterios de toma de decisiones, permitiéndole mejor actuar frente a la información imperfecta.

La búsqueda para desarrollar tus habilidades estratégicas puede ser incómoda. Al principio, es posible que sientas que estás sacando arena en el océano. Su visión se verá borrosa a medida que maneja a través de los inquietantes sentimientos que vienen con desafiar sus propias suposiciones y ganar comodidad con el conflicto y la curiosidad. Una vez que el polvo se asiente, sin embargo, y usted es capaz de contribuir a un nivel más alto, usted se alegrará de haber tomado el riesgo.

Nina A. Bowman is a Managing Partner at Paravis Partners, an executive coaching and leadership development firm. Previously, she held various advisory and leadership roles in strategy. She is an executive coach and speaker on issues of strategic leadership, leadership presence, and interpersonal effectiveness. She is also a contributing author to the *HBR Guide to Coaching Employees* and *HBR Guide to Thinking Strategically*.

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en español?

Idioma nativo o

This article is about **MANAGING YOURSELF**

 Follow This Topic

Related Topics: [Strategic Thinking](#)

Comments

Leave a Comment

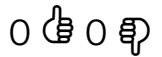
Post Comment

29 COMMENTS

Ali Ibraahim 3 months ago

How do we know if we are asking the right questions and how to come up with such questions?

↪ Reply



▼ [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.